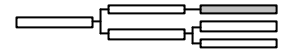


# 経営技術レポート



## 仮説、双方向対話型の経営手法

～No.1VC(PMS機能)を使ったフェイス・トゥ・フェイス・コミュニケーションの展開～

### 1.時代は、もはやITなしの生活には戻れない

1930年にニューヨークでテレビ電話の実験が行われて、日本では1935年に横浜復興記念大博覧会でテレビ電話の実験がされた。いまから70年以上も前のことである。

そして現在は情報インフラストラクチャーとしては世界で最先端の高速ネット環境を日本は実現している。国は「IT新改革戦略」を打ち出して、テレワークも就業人口の2割まで高める計画を持っている。2005年度の出生率が1.25と事前予想を大きく下回り過去最低を更新し続ける昨今、ICTを駆使し高齢者や主婦に活躍するあらたなフィールドを与えるなど、就業の多様化が注目されているし、成長のカギを握っているとも言える。

実はこのようなことは「デジタルワークモデル」のテーマで世界各国の機関で研究が進められているが、我々は実務の現場の立場からビジネスモデルの設計・開発に取り組み、実務に役立てようと現在、取り組んでいる。その手段のひとつとして、すでに「ビデオ会議」や「遠隔監視システム」を導入している企業も少なくないが、このようなオンライン上のフェイス・トゥ・フェイスを工夫することで、成果を出そうという事例が出てきつつある。

### 2.フェイス・トゥ・フェイスを効率的に行えないか

例えば、組織のコミュニケーションの中で大切な一つに「相連報（相談・連絡・報告）」がある。

相連報の手段には、電話、FAX、メールなどもあるが、特に、上司や目上の人に対する相連報は、できるだけフェイス・トゥ・フェイスが望ましい。しかし、いつもフェイス・トゥ・フェイスで行おうとすると、時間的あるい

は場所的な範囲が限定されてしまう。時間的制約、場所的制約をなくし、上司と部下が相連報できれば、どれだけ動く範囲が拡大するかもしれない。

その代表例として携帯電話を持つことで時間、距離の制約が少なくなり一気に範囲が広がった。しかし携帯電話では必要なときに書類の受け渡しができないし、そもそもフェイス・トゥ・フェイスではない。またFAXという手段があるが、設備があるところにしか送ることができないし、一方通行なので情報の受け渡しの確認ができない。

またひとり当たりの活躍範囲を広げるためにも、時間、距離の制約無しにフェイス・トゥ・フェイスで上司や部下とコミュニケーションできる方法が今後必要となる。

この相連報の仕組みを編み出せれば、これからの時代のマネジメントを効率的に行えるのではないだろうか。そして自分の部下、職場の範囲だけでなく、オープンタイプでお客様まで巻き込むことが出来ればビジネスの仕方に変化が生じ、先手を打つ仕事が可能となる。

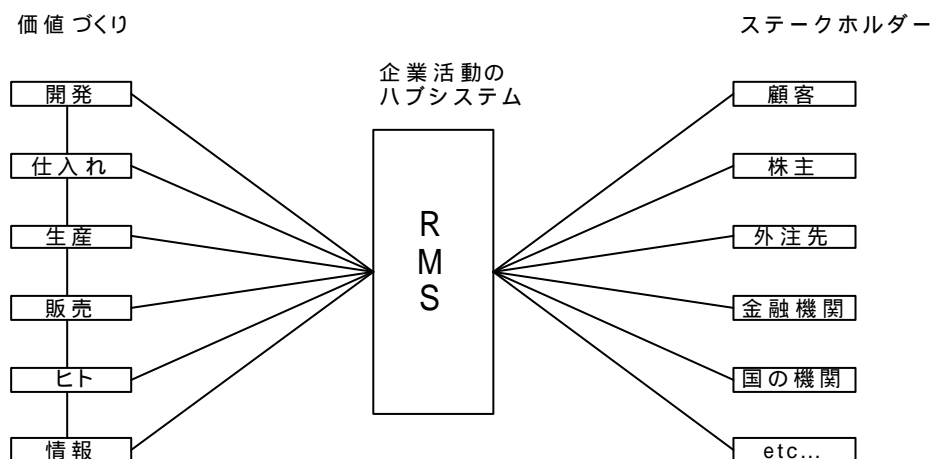
ややもするとこの「双方向対話型システム」無しでは企業活動に支障が起きるようになるかもしれない。

### 3.RMS は企業の対ステークホルダー・ハブシステムになるか

この「双方向対話型システム」の手段として、今回は「RMS(アールエムエス):Rリモート・Mモニタリング・Sシステム」を題材として展開させて頂く。このシステムは単純に分類すれば「ビデオ会議ソフト」となるのだが、独自コーデックとクローズドな環境による通信の安全性などの特徴を持つ。

RMSは、「フェイス・トゥ・フェイス」の課題に対するひとつの解として「企業の対ステークホルダー・ハブシステム」となる可能性を秘めている。

\*RMS:遠隔からモニタリングするシステム



今回取組みの大きな流れとしては、このシステムをコンテンツメーカーやメディア関係の業界、あるいはハードを得意とするところや、ソフトの扱いを得意にするところ、またはデザイン関係、その流通を得意としているところ、業態変換やさらには単純に新規事業を模索しているところ、などがチームを組みビジネスモデルの設計・開発を行っていく。最終的にはそのモデル集をつくり、パッケージとして流通させることなどを考えている。

経営においては KFS (Key Factor for Success : 重要成功要因) を捉えられる仕組みをつくることが必要で、Web 上で行うコミュニケーションが、ICT 時代のキラアプリケーションになる可能性を持つひとつであると捉え、その可能性を探っていく。

## 4. 『NetVC』の特長

RMS 機能を持つシステムとして、『NetVC』が開発された。

『NetVC』は、キレイに撮るカメラではなく、双方向フェイス・トゥ・フェイス通信を専用の設備や回線を持たなくても可能にするソフトウェアである。特長は以下の通りである。

### 1) NetVC とは

NetVC は、「インターネット上のビジュアルコミュニケーション」という意味が込められた商標である。

アメリカ SB 社からのライセンス提供を受けることで、このネーミングと技術の使用が可能になり、いまは持ち歩きも出来るコンパクトな USB に入れてまずは国内で流通させていこうという段階である。

### 2) NetVC の特長

#### **独自のコーデック (圧縮 伸張のソフトウェア)による安全性の確保**

不特定多数が使用できる標準のコーデックではないため、NetVC を持っている閉じたネットワークの範囲内で映像や音声を見ることが出来る。

パスワードの不正入手・売買、システムへの不正侵入、個人情報・企業情報ののぞき見などの犯罪行為が横行する現代、日本はもはや安全な国とは言えなくなった。NetVC は、閉じたネットワークでの安全性を保っており、フリーソフトでは確保できないセキュリティ性がある。

### コピープロテクトをかけたUSBでインストール不要

NetVCは、USBにソフトが組み込まれており、挿し込むと自動的に起動するように設定されているため、煩わしいインストールの作業は必要がない。

これにより「USB さえ持ち歩けばどのパソコンからでも接続できる手軽さ」を実現したと同時に、プロテクト機能でコピーされる心配をなくした。

### 簡単シンプルな使用感

現時点では必要最低限以外の諸々の機能は付いていない。盛り込まれた機能を削るのはいろいろな面から難しいが、NetVCでは目的から考えて必要な機能に展開し、その機能を追加していくことを考えている。

付いている機能を使いこなせないと損した気がするし、一念発起し使おうとした結果、余計な仕事が増えた経験などはないだろうか。

### 6 画面同時に表示

技術的には10画面でもそれ以上でも可能であるが、控えめに6画面とした。例えば支店長会議に大阪・高松・鹿児島・兵庫・東京・名古屋から同時に参加することが可能になり、これもフリーソフトには出来ない領域である。

### 多対多の同時コミュニケーションが可能

有料ビデオ会議システムの多くは、多対多の同時コミュニケーションを実現するために専用サーバーを設置するなどしているが、NetVCでは1対1の組み合わせによって多対多の環境を実現するため、サーバーは不要である（サーバーを解しての運用も可能）。

ビデオ会議システムにおいては一般的に数画面表示ができるようになっていますが、フリーソフトはあくまで1対1オンリーとなる。

### リップシンクが取れている

声と映像が時間的にほぼズレなく伝わる。このレベルは数あるビデオ会議システムの中でも最高レベルに分類される。

デメリットも書くとよかった

なぜ普及していないのか？

システム環境が整備されていないためか、高価なためか、セキュリティ上の問題か、実施する人の問題か??? このあたりからも広げていくとよかった。

### 3) 市場の動向

国内の音声会議市場は海外市場ほど普及していない。しかしブロードバンドの普及やビデオ会議専用端末の増加、あるいはIP電話の普及などとともに映像の機能が付加されて、毎年コンスタントに売上げを伸ばしており注目される市場であり、市場ライフサイクルでいう成長期の初期と言えるのではないだろうか。

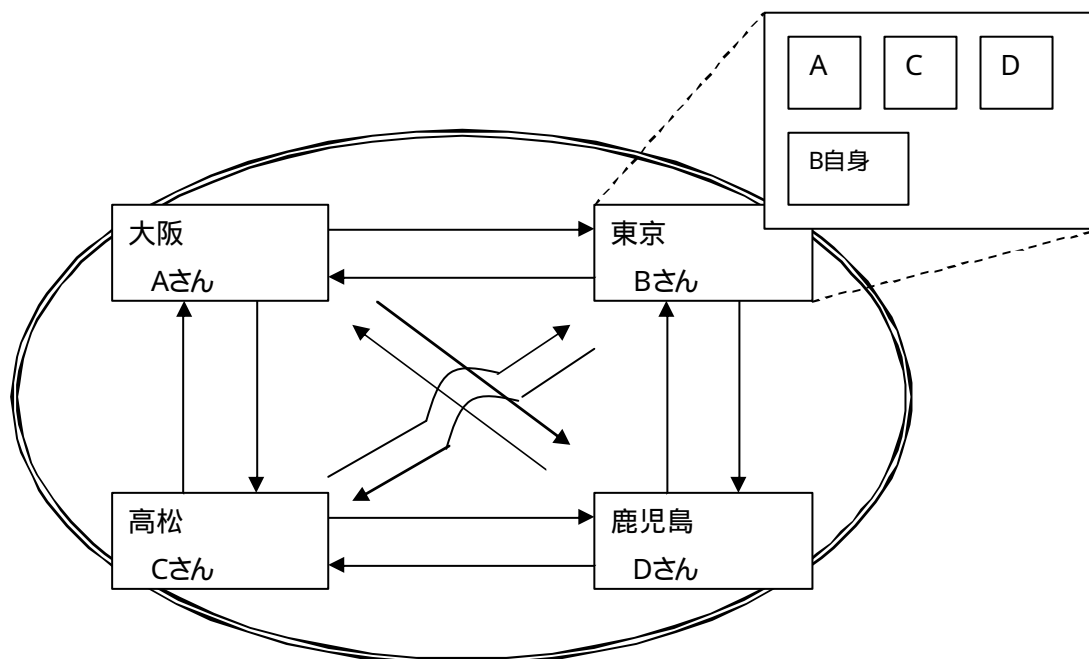
### 4) 類似製品と比較して

日本では少なくとも50種類以上のシステムが存在し、値段も10万円程度から高いシステムだと約750万円もする。価格の高い安いはある程度利便性に比例するが、圧縮・転送効率で見るとNetVCは劣らない技術があり、そのうえ大きな投資も必要としない。

もうひとつは「自社にフィットするか」という問題がある。RMSの技術を使って、後者の視点による価値を見出すような取組みで、製品の商品化に挑戦する。

## 5. 『RMS』による活用研究

### 1) フェイス・トゥ・フェイス型Web会議 / ミーティング



## (1)ブレンは分散している

現代のように活躍する場が物理的に広がっている限りは中核となる人材も地域的に分散せざるを得ない。しかし革新を起こすような思考や発想は、白熱した議論やブレンストーミングから生まれる事が多いと考えられ、定期的に集まって議論を戦わすことでその目的を果たしてきたし、そうせざるを得なかった。

そのような人たちの生産性をあげるためには、必要な時にタイミングよく結論を出す事が成否を左右することに異論はないと思うが、その前提としての「タイミングの良い議論の場を持つ」こと自体が難しくなっているのではないだろうか。「定期的に予定されている会議」これも重要である。しかしこの会議の日に合わせて顧客が判断を求めてくれればよいのだが、現実には...違う。

## (2)Web会議 / ミーティングは不可避

その距離の差を埋める代表例として挙げられるテレビ会議の多くで、「使にくい」とか「ストレスがたまる」という声も聞くが、一方で上手く利用しているところもある。

現時点での評価は分かれるかもしれないが、先日このような新聞記事もみかけ、やはりこのシステムの時代が近づいているのだと確信を深めたし、このような例は特に探さなくても多い。

日産自動車最高執行責任者志賀俊之氏

「時間術」ビデオ会議で微妙な交渉も

時間の節約という意味で重宝しているのはビデオ会議のシステムです。日産の拠点は全世界に広がり、筆頭株主の仏ルノーとの打ち合わせも頻繁です。

そこでパソコン画面などでのビデオ会議をしばしば活用します。私の場合、一日平均で一～二回、時間にして一時間くらい使うでしょうか。現場に足を運ぶ重要性は変わりませんが、用件によって使いこなせば生産性は大きく上がります。

以前は映像の動きがぎこちなく相手の表情までは読み取れませんでした。しかし今はシステムが進化し、同じ部屋にいる感覚で話ができます。

言葉だけでなく、表情やちょっとしたしぐさのようなボディランゲージまで伝わるので、濃密なコミュニケーションが可能です。微妙な交渉ごとをビデオ会議でやっても違和感はありません。

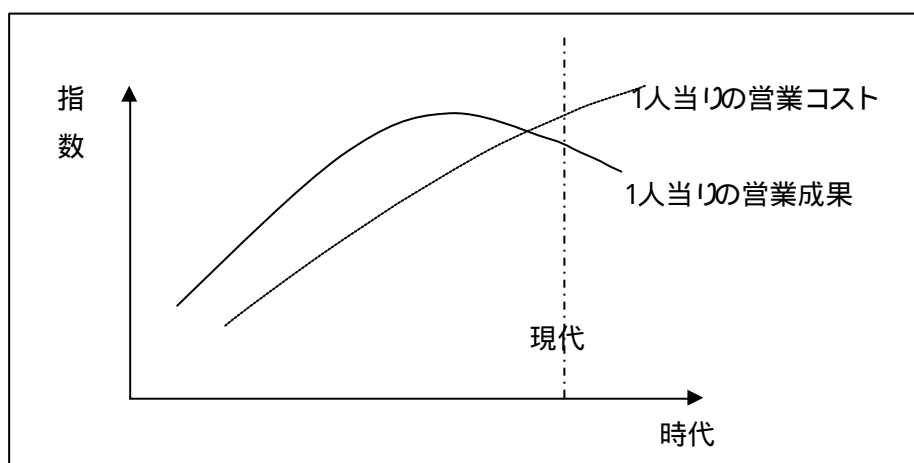
悩みと言えばビデオ会議の普及で勤務時間がやや不規則になったことでしょうか。ブラジルとの会議を夜中の十時から始めたこともあります。互いに睡眠不足を気にしながら、地球の反対側にいる人とあれこれ話し込むわけです。

## 2) 営業生産性を上げる手法としての活用

### (1) 営業生産性の低下

社会の構造が変化し、また新商品がめまぐるしく誕生し、今までの商習慣や商倫理を無視した過当競争が激化するなかで、営業担当者が売上高を伸ばすことがますます難しくなっている。むしろ、最近では1人当りの売り上げ実績は下降する傾向が見られることすら珍しくはなくなってきた。

一方で、人件費はどうかこうにか上昇傾向が止まりだしたけれども、公共系料金の上昇や便利性への費用負担の増加などで、若干鈍化傾向にあるとはいえ1人当りの営業コストはまだまだ上昇している。いまや営業担当者を増やしても売上げは伸びないばかりか、営業コストが増加し、収益を圧迫することにさえなりだした。



### (2) 営業生産性の低下の原因

営業の生産性を妨げている原因を考えると、新商品がめまぐるしく登場するなど諸々の過当競争という背景は確かに存在し、その現状評価はまず間違いないと言える。しかし、そのこと自体がいくら正しいからといってそれを言っても解決にはならない。

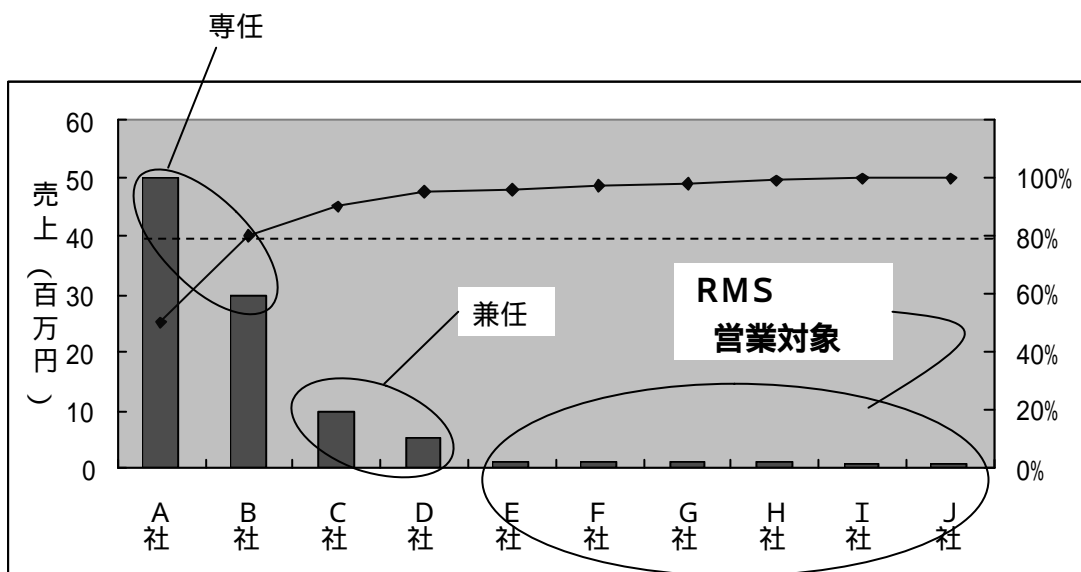
ここでは自分達に起因する原因、あるいは選択的に解決できる問題に焦点をあてて考えてみる。

人間の行動は完全に非合理的ではないが、完全に合理的でもない。例えば売上げや利益率、あるいは顧客や市場ごとの成長性に関係なくA社からJ社まで一律に訪問し、販売からその後のサービスまで同様に手厚くケアするということがまかり通ってはいないだろうか。

### (3)『RMS』を使って、営業生産性を向上させる方法

ここで「80対20の法則」に従えば上位20%の企業が80%の売上げを占めると考える。そのような場合は売上げの80%近くを占めるA社とB社には専任の営業パーソンを配置する。A社には専任で3人つけて手厚くフォローし、B社にも同じく専任でこちらは2人というように売上げに応じて人員配置をする。さらには次に続くC社には兼任の営業パーソンをつけて対応するなどという、具体的な対応策を考える事も出来る。

ではE社やF社に関してはどうか。利益への貢献度(少なくとも売上げから見て)の低い、E社やF社といった取引先は営利活動という視点から見ると明らかに問題である。一方で営業の立場から考えれば、お客様である訳だし、鼻息にしてもらっているかもしれない。或いは長い付き合いもあるなど、現状だけで判断し縁を切るわけにはいかないと言う事もあるだろう。しかし、現実問題として自社の業績に寄与しておらず、営業活動に見合った成果が得られていない。ここにジレンマがあり「あーでもない、こうでもない」と、ひと通りの議論をしてうやむやにするというケースが少なくないのではないか。



そこでこのRMSを使って疑似的にF社やG・H・I・J社を訪問すると、話している時間は削らないが、移動に掛かる経費や何よりも移動時間はゼロにすることが可能になるし、民間の駐車違反取締りに引っかかる事もない。これにより逆に訪問頻度を増やす事が出来て、お互いにメリットを同時に見出す事ができる。

さらに必要に応じて工場から製造部の人間が打合せに同時参加すれば、問題も即解決し悩む時間すら不要になることも容易に想像できる。



さらに宅配や郵便などのインフラは整っており、それらを利用することで全くセールスパーソンレスな営業というものも可能になるのではないだろうか。その効果は1日2時間の時間を節約できれば、2時間早く帰っても良いだろうし、2時間多く稼いでもよいだろう。年間250日働くと仮定すると、約3週間もの時間を作り出す事が出来る。間接費など会社運営費や福利厚生費など一切を含めて、一人1時間に掛かるコストは約100円と言われており、これを基準に金額に換算してみると、

$$100\text{円} \times 250\text{日} \times 120\text{分} = 3,000,000$$

なんと年間300万円のコストダウンになり、30人いれば9,000万円と1億に近い効果があることになる。単純計算上の話ではあるが、国と企業と個人が1/3づつこの恩恵を分け合ったとしても、一人100万円の年収アップも見えてくる。

あくまでこれは仮説であるが、近未来のあるべき姿として十分に想定可能なことである。逆にこのような流れを無視すると変化に対応できず、先駆けた他社に追随ということにもなりかねない。

ここでは例として売上高を基準としたが、実際には利益率が妥当な場合もあるし、それに成長性を加味して検討する必要もあるだろう。

### 3)仕入 在庫の「目で見える管理」で利益を残す

#### (1)価値を生まない管理の時間

営業や生産管理をしていると、望む・望まないに関係なく外部の協力会社とのやり取りが発生する。そこに割いている時間は、悪いけれども価値を生んではいない。管理は必要であるが、その手間は無ければ無い方がよく、そういう意味で時として管理は必要悪であるという言い方を

する。  
 残業代の割増賃金引き上げが検討されている今、改革を先延ばしすることは出来ないし、逆に仕入れに掛かる手間を無くす事が出来ればそれにより空いた時間を価値づくりに向ける事が出来るのではないだろうか。先の「販売・営業生産性を上げる」でも取り上げたお金の残る方程式としては、同じことが言える。

ではなぜ協力会社とのやりとりがこれほどまでに発生するのであろうか。仕様の指示や納期の交渉、或いは価格交渉、さらに細かく納品の形

態までありとあらゆる事を伝えて、設計通りの製品を作るためと、一方では事故を防ぐ必要があるからともいえる。且つ間違いをなくするため・安心のため・或いはルールのために記録を残さなければならない。

ここでひとつ疑問が沸くはずである。「本当にこの作業は必要なのか」という問題意識である。

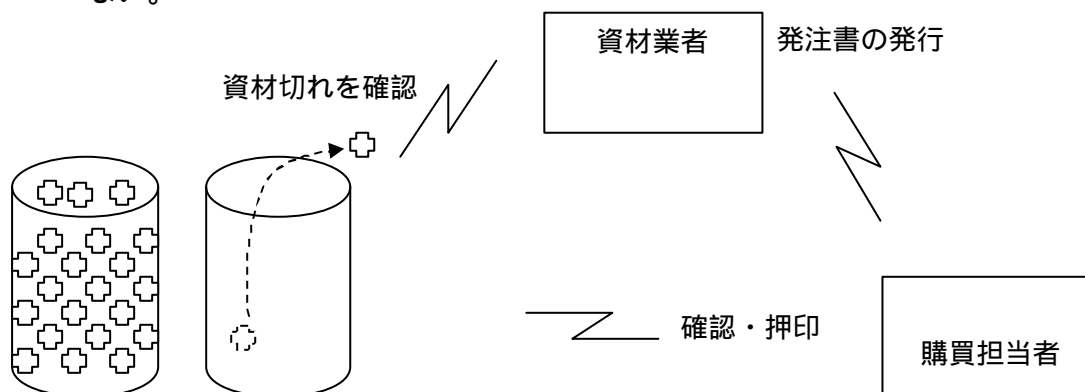
## (2) 自社が行う必要があるのか

例えば仕事の内容はRMS上で伝え、外注発注書は説明をうけた協力会社が発行する。発注主はその確認だけをする、省力化が出来る。なんだか楽をしているようで引け目を感じるというのであれば、個客の指示書を発行してあげたほうが、長期的には個客にも自社にも外注先にもメリットが大きいのではないだろうか。

「作業経過」の管理についても同様な考え方で、むしろタイムリーな管理が出来る可能性は極めて高い。

## (3) 管理方式との組み合わせ

例えば資材管理の代表的な方式としては、手間のかかる順番に「定期発注方式」、「定量発注方式」に分けることができる。定量発注方式の中で最も手間の掛からないツープイン（ダブルピン）方式とこのRMSを組み合わせることで、自社に適した新たな管理方式が構築できるかもしれない。



\*ダブルピン法：

2つのピン（もちろん箱でもOK）に部品在庫を入れておき、一方が無くなれば発注し、その間もう一方のピンの部品を使うという管理方式。在庫の有無が目で見えて管理できるため、管理表を付けたら必要量を計算するなどの管理の手間が不要になる。

## 5. 『RMS』によるその他の効果

### 1) 企画の可能性が倍化する

「理念や想い、その事業や企画に対する執着心や信念・熱意」といった無形のものには資料だけでは伝わらないため、そのような場面ではやはりフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが欠かせない。人の真剣さを測るときに最後は「目を見て決める」というケースも少なくない。

逆に企画を出す側の立場からしても意思決定機関と物理的に距離が離れている場合、通るか通らないか不確定要素の多いこのような企画は、これからはオンラインのフェイス・トゥ・フェイスに移行していくべきであろう。これはコストが下がるということだけではなく、企画を提出するカベが低くなることも期待できる。

さらに企画が通れば、全拠点に一斉発信やオンラインでプレゼンテーションをして、これに取り組むのだということを一早くスピーディに周知・説明することも可能になる。

### 2) 変化を察知する

企画を立てるには創造的な思考や機会がある。そして機会は環境の変化によるものが多いが、その環境の変化を捉えるには新聞などから収集した断片的な情報を集約してトレンドをつかむ方法や、ある一定の箇所を定期的に観測する「定点観測」という手法がある。

例えば 100 円ショップの商品の大部分は中国製であるが、広い中国をくまなく廻り、廉価な商品を手分けして集めなくても、中国全土から雑貨が集まってきた街全体が世界最大の日用品雑貨卸売市場である義烏など、主要なポイントの変化だけを見ておけば、その日用品業界の事だけでなく世界の、少なくとも日本に影響を与える流通の構造的環境変化を察知し仮説を立てることは可能である。さらにこの街の入口にカメラを設置しておけば、日本から定期的な定点観測を行うなどということも不可能ではなくなり、スピードのある戦略構築を可能にすることにもつながる。

\* BSO での『RMS』を活用した取り組み 2 つを紹介いたします。

## 取り組み① WEB OSC

### 『環境の激変する現代、外部の専門家を利用しよう』

OSC (ワンストップコンサルテーション) が WEB 上で

定評のある「BSOのOSC」を、WEB上でも開催することに挑戦します。

ワン・ストップな例会開催方式をWEB上で行い

ビジネス・コンサルテーションのあらゆる範囲を網羅

#### 1) 問題解決のためにあらゆる専門ノウハウを動員して対処します

市場、商品、流通で構成する事業分野、技術、生産、人材、組織・管理方式、資金・損益で構成する経営分野、あらゆる分野について協働支援いたします。

#### 2) 戦略レベルから作業レベルまで対応します

企業経営におけるトップはじめ社員全員で分担する、戦略レベル、管理レベル、そして作業レベルの役割の課題の解決も協働支援いたします。

### 経済性と時間効率を追求し、効率良くプロ人財を活用

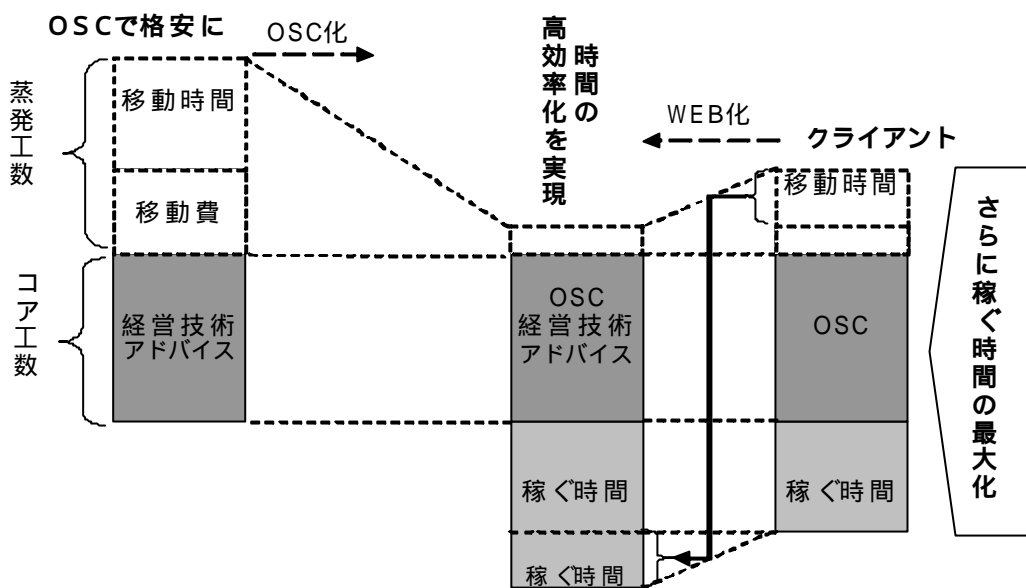
関係者の蒸発工数のゼロ化をめざし、格安でコンサルテーション・サービスの提供できる「WEB上でのワン・ストップ・コンサルテーション(OSC)」を開発し、皆様と共にこの難局を乗り切ることに挑戦いたします。

#### コンサルタントの蒸発工数をなくし原価を削減

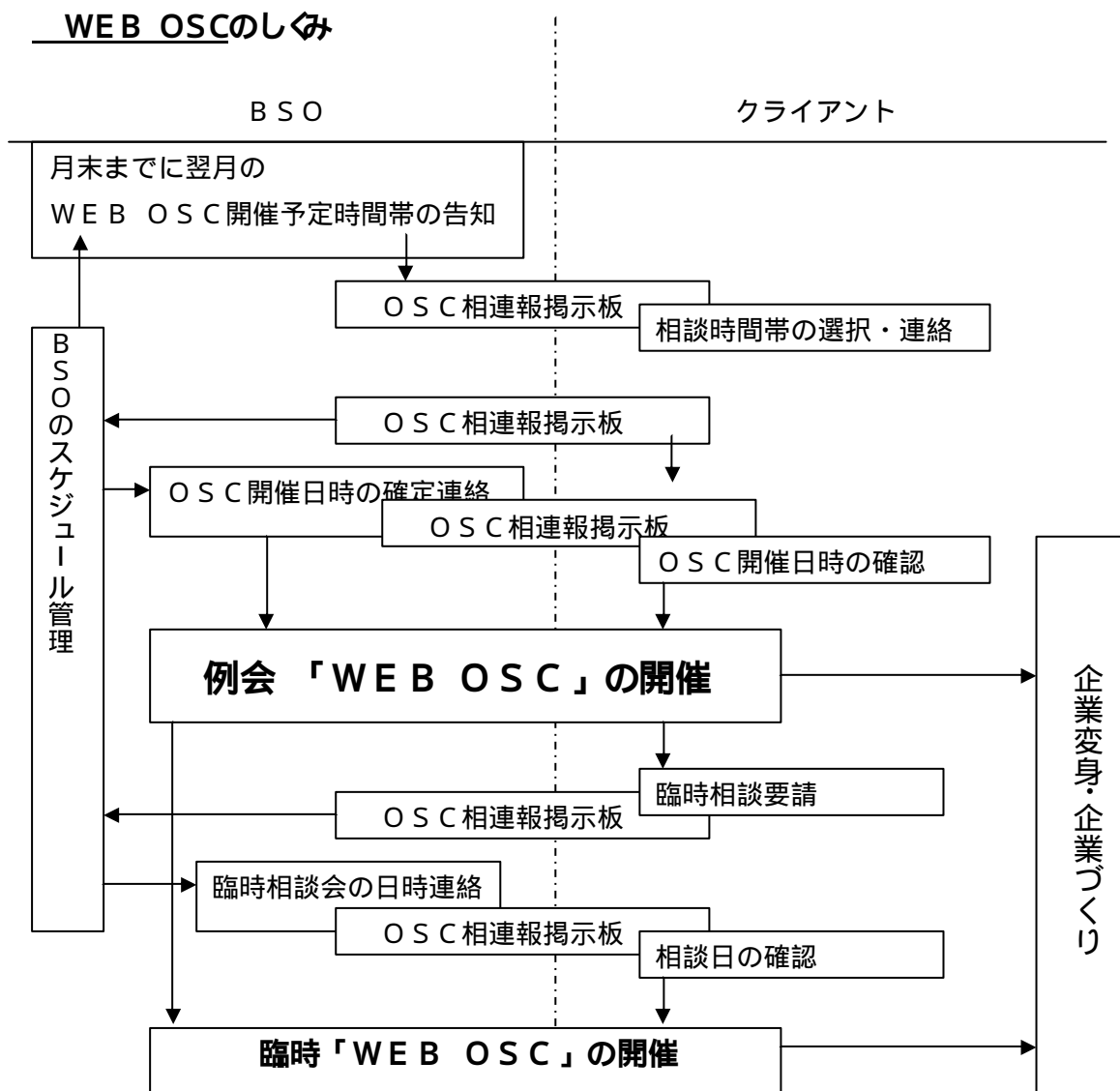
ビジネス・コンサルテーションは、調査・分析・設計・実施の4つの段階で協働し支援することになります。ベテランコンサルタントが関係各地へ向かう「移動時間」を極力ゼロ化することで、原価を削減することが出来ます。

#### 稼ぐ時間を極力割かないように

コンサルタントとのミーティングに、場所を選ばず、どこでも参加できることを目指しています。



### WEB OSCのしくみ



## 取り組み② 『RMS活用研究会』

(オンライン双方向型「目で見える管理」経営手法の開発研究会)

環境変化に柔軟な組織のしくみを共に創造 事業化し、そして稼ぐ

### 研究会の要旨

いま BSO ではアメリカ StreamBox 社の画像圧縮・解凍ソフトを扱うことができ、これを活用した新たな経営手法を模索し、仮説を立てている。例えば新商品の確認に東京へ向うケースでは、大阪と東京は距離で 600km・時間では最低でも 1 時間以上はかかる。現地現物のすべてを賄うことは出来ないが、RMS なら移動に時間は必要なくタイムレスである。

「これまでもメールやファックス、或いは電話があったじゃない！」という声が聞こえてきそうであり、確かにそれらはひとつの時代を築いてきました。しかしそれらに出来なかったことを可能にする、またコストダウンにとどまらない可能性が R M S にはあるという仮説を大前提に検証を行い、時代づくりに挑戦するチャンスだと考えて取り組みます。

### オンライン双方向型「目で見える管理」の経営手法の開発

- ・ 6 拠点まで同時に参画できるフェイス・トゥ・フェイス型 W E B 会議、ミーティング
- ・ 感覚的アナログ型人間集団での目で見える工程管理
- ・ オンライン映像情報によるセンター即決応急処理
- ・ etc...

\* この研究会は参加メンバーを募集し、7 月からの活動を計画しております。すでに高い関心を示して頂いているところもあり、内容の充実した互いに研鑽する実践の場となりそうです。

### 最後に

これらはすべて変化する環境に適した技術論を展開するために取り組んでいるテストのひとつであり、いくつかの仮説を立て BSO で実験し、そして伝え広めてお役立ちすることが役割だと考えて、今後もお役立ちできることを望んでおります。